

גליון מס'
6

ניסן תשע"ו | אפריל 2016

People at Work: Israeli Journal of Career Development

'עיצוב תפקיד' על ידי עובדים ונועצים, ותרומתו להון
האנושי של הפרט והארגון

עדו גל **4**

תכנית אבחון מותאם תרבות (אמ"ת)

נועם פישמן, טלי סמני, וליאת בסיס **9**

הבדלים בין גברים לנשים בקשר של דיכאון לאי-החלטיות
מקצועית, סטטוס קבלת ההחלטה, וגיבוש תעסוקתי

ראומה גדסי, איילת וסר, ואיתמר גתי **15**

מדור תיאורי מקרים - סיפורה של רותם - 'השמים
מתבהרים' בעזרת משימות ותרגילים

שרית ארנון לרנר **22**

עיצוב: עדי רמז
צילום שער: ד"ר בני בנימין

ברוכים הנאים לגיליון מס' 6 של ה-e-journal, אדם ועבודה של האגודה הישראלית לייעוץ תעסוקתי ולפיתוח קריירה (איל"ת).

לפניכם ארבעה מאמרים שמשקפים עשייה חשובה, הן במחקר והן בשדה:

ידוע לכל שעולם התעסוקה עובר שינויים משמעותיים, כמו ביתר תחומי חיינו. ד"ר עדו גל מפגיש אותנו עם התפתחות חדשה בעולם פיתוח הקריירה: איך ליזום שינויים בתיאור המשימות של הפרט בארגון. ד"ר גל מצביע על אתגרים חשובים שעומדים בפני יועצי קריירה שיכולים לסייע לנועץ בעיצוב התפקיד (job crafting), שעשוי, בין היתר, לאפשר לעובד להגביר את שביעות רצונו בעבודתו הנוכחית.

נועם פישמן, טלי סמני, וליאת בסיס משתפים אותנו בממצאים מעניינים ממחקר מטעם מכון מאירס-ג'וניט-ברוקדייל, שהעמיק בנושא שמטריד את כל מכוני המיון והייעוץ בארץ: פערים ועיוותים בין-תרבותיים שמתבטאים בהישגיהם במבחני מיון של תת-קבוצות בחברה הישראלית. המחקר ניסה לזהות את המרכיבים של מערך מיון בעלי יכולת לאתר את המועמדים הטובים עם שימת פחות משקל על הערכת כישורים שכליים.

ראומה גדסי, איילת וסר, ופרופ' איתמר גתי מתארים מחקר שבדק השפעת היבטים רגשיים על תהליך בחירת מקצוע וגיבוש תעסוקתי. תוצאותיו מצביעות על כך שנועצים רבים הנמצאים בשלבים קריטיים של התפתחות קריירה, כמו זו של סיום לימודים, עשויים לחוות סימפטומים של דכאון. על היועצים לשים לב למצב זה ומידת חומרתו ולהכיר את השלכותיו על תהליך הייעוץ התעסוקתי.

שרית ארנון לרנר חוזרת אלינו עם תיאור מקרה נוסף של ייעוץ תעסוקתי, ממנו ניתן ללמוד על התועלת במתן "שיעורי בית" ובשימוש בטכניקות בסיסיות לקידום קבלת ההחלטות של הנועץ בייעוץ בבחירת מקצוע, הפעם ייעוץ לחיילת משוחררת.

יש לציין שבשני המאמרים האחרונים ייחשפו הקוראים לתרומתו החשובה של פרופ' איתמר גתי בחקר קבלת החלטות בתחום התעסוקה. במאמרים אלה יש הפניה לכלים לצורך מחקר וייעוץ תעסוקתי, לרבות אלה המוצגים באתר [כיוונים לעתיד](#), שפותחו על ידי פרופ' גתי וצוותו במסגרת עבודתם הפורייה.

אנו במערכת אדם ועבודה שוב מודים לחברתנו ניצה אמיר על העריכה הלשונית. בהזדמנות זו, נשמח לשמוע מחברי איל"ת אחרים שמעוניינים להצטרף למערכת (ההתנדבותית) של כתב-העת. כמו כן, אנו מודים לחברנו ברק פיק על תרומתו להפקת כתב העת ומאחלים לו הצלחה באתגריו החדשים, הן בזירה המקצועית והן בזירה האישית.

אנו מעודדים המשך השיח סביב המאמרים בגיליון זה, באמצעות דף [פייסבוק של אדם ועבודה](#) ומאחלים לכם המשך קריאה מהנה ומועילה.

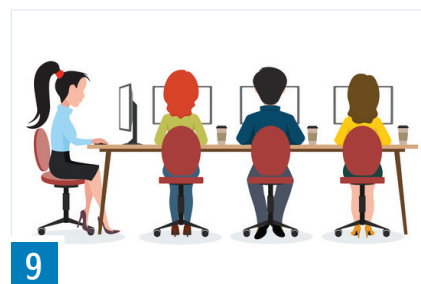
בפרוס חג האביב, נאחל לכל קוראינו חג כשר ושמח.

ד"ר בני בנימין, עורך ראשי ופרופ' עפרה נבו, עורכת משנה



4

'עיצוב תפקיד' על ידי עובדים ונועצים, ותרומתו להון האנושי של הפרט והארגון, מאת עדו גל



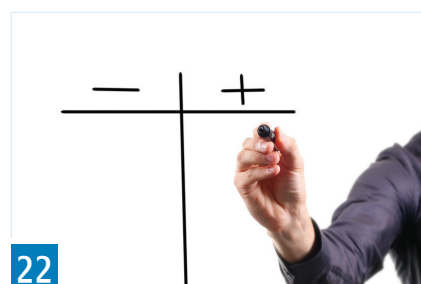
9

תכנית אבחון מותאם תרבות (אמ"ת), מאת נועם פישמן, טלי סמני, וליאת בסיס



15

הבדלים בין גברים לנשים בקשר של דיכאון לאי-החלטיות מקצועית, סטטוס קבלת ההחלטה, וגיבוש תעסוקתי. מאת ראומה גדסי, איילת וסר, ואיתמר גתי



22

מדור תיאורי מקרים- סיפורה של רותם - 'השמים מתבהרים' בעזרת משימות ותרגילים. מאת שרית ארנון לרנר

27.....חדשות א.ג.ל.ת.

28.....הנחיות למחברים

30.....אודות המחברים בגיליון זה

'עיצוב תפקיד' על ידי עובדים ונועצים, ותרומתו להון האנושי של הפרט והארגון

ד"ר עדו גל, החוג לשירותי אנוש, אוניברסיטת חיפה | לחצו לפרופיל הכותב 🔍



רקע

מאמר זה עוסק במושג חדש יחסית הקשור למידת ההתאמה בין האדם לבין תפקידו הקרוי בספרות המקצועית Job Crafting (להלן "עיצוב תפקיד"), ודן בהשלכותיו לגבי ייעוץ תעסוקתי וניהול ההון האנושי בארגונים.

כרקע, נזכיר כי מידת ההתאמה בין האדם לעבודתו היא מזה עשורים רבים נושא מרכזי במספר תחומים, כולל פסיכולוגיה תעסוקתית וארגונית, ניהול משאבי אנוש, שיפור איכות בארגוני שירות וייצור, כלכלה, ועוד. הנחת המוצא המסורתית הייתה כי העובד מביא אתו מאפיינים כגון אישיות, כישורים, נטיות וערכים שהם יחסית סטטיים, וכי סביבות ארגוניות גם הן מציגות דרישות מוגדרות מבחינת המאפיינים הנדרשים להצלחה בתפקיד. עם זאת, בהדרגה החלו חוקרים וארגוני עבודה להבין את ההשלכות השליליות של חוסר התאמה בין האדם לעבודתו, ולהתייחס לדרישות התפקיד כמרכיב שניתן לשנותו בדרכים מגוונות, בהתאם לשיקולי המעסיק, כדי להשיג יעדים ארגוניים מוגדרים. דוגמה מוקדמת בהקשר זה היא עבודתו של הרצברג על העשרת עיסוקים.

בהמשך, משנות ה-80 התרחבה ספרות לגבי העצמת עובדים (worker empowerment), שהיא מושג מורכב ודואלי (Conger & Kanungo, 1988). העצמה מתייחסת להיבטים הפסיכולוגיים הקשורים לקוגניציות או תפישות של העובד, כגון לגבי משמעות העבודה, מסוגלות אישית, תחושת השפעה על תוצאות, ותחושת שליטה על סביבת העבודה (Spreitzer, 1995). בנוסף, העצמה מתייחסת לפרקטיקות הארגוניות ולתהליכים הניהוליים אשר יכולים לתרום להתהוות של העצמה פסיכולוגית. תהליכים כאלו כוללים שינוי במערכת יחסי הכוח בארגון, למשל דרך שינוי מידת חופש הפעולה והסמכות הניתנת לעובדים, או העמדת יותר משאבים וידע לרשות העובדים, למשל דרך הדרכה (Yagil & Gal, 2002; Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012).

לפיכך, ניתן לטעון כי הספרות המקצועית מתייחסת למידת ההתאמה בין האדם לבין תפקידו כנושא התלוי בעיקר או רק בשיקול הדעת של המעסיק. ההנחות התיאורטיות המקובלות (Schneider, 1987) הן כי המעסיק יקבל לעבודה רק עובדים אשר נמצאו כמסוגלים לעמוד בדרישות התפקיד (אחרי הדרכה), וכי העובד יצטרך להתאים את עצמו לסביבה התפקודית שמאפייניה נקבעים עבורו.

עיצוב תפקיד

בשנים האחרונות גדלה תשומת הלב אל המידה בה לעובד עצמו יש יכולת להשפיע על מידת ההתאמה בינו לבין תפקידו, בתוך המסגרת הארגונית בה נמצא העובד, ופותרו מודלים וכלים חדשים בתחום זה. **עיצוב תפקיד הוא מושג המתייחס לתהליך בו עובדים משנים ביזמתם מאפיינים נבחרים של תפקידם ותורמים בעצמם להגדרה מחדש של גבולות התפקיד שלהם** (Wrzesniewski & Dutton, 2001). עיצוב תפקיד ניתן להמשגה כשינוי פיזי, קוגניטיבי, או חברתי שפרטים מבצעים ביחס להגדרות וגבולות משימותיהם בעבודה, על מנת לאזן את דרישות העבודה עם המשאבים, היכולות האישיות, הערכים או הצרכים שלהם. לפיכך מדובר באסטרטגיה אישית שהפרט נוקט בה במטרה להביא לשיפור בהון האישי של העובד ולמיטוב של מאפייני עבודתו (Tims & Bakker, 2010).

הספרות המקצועית והמחקרית מצביעה על כמה היבטים או מימדים אשר לגביהם יכולים עובדים לבצע "עיצוב תפקיד", אשר ניתן לקבצם לכמה תחומים עיקריים, כדלהלן (Tims, Bakker, & Derks, 2012; Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Vergel, 2016; Niessen, Weseler, & Kostova, 2016):

- **עיצוב מטלות והגדרות מבניות/ארגוניות:** העובד יוזם שינוי במספר, סוג, או מגוון המטלות והפעילויות הנכללות בהגדרת התפקיד. במסגרת זו העובד עשוי גם לבחור או לתעדף מטלות שתואמות יותר את היכולות או תחומי העניין של העובד, לבקש מהממונה לקבל מטלות מאתגרות יותר, להתנדב כשמגיע פרוייקט חדש או אם יש צורך לבחון טכנולוגיה לא-מוכרת, או ליזום באופן עצמאי למידה של נושאים חדשים.
- **עיצוב קשרים חברתיים:** העובד מתעדף או בוחר אינטראקציות עם עובדים אחרים אשר תואמות את ההעדפות או הערכים הפנימיים של העובד, מנסה לשנות ציוות או לחזק שיתוף פעולה עם אנשים מסוימים, או יוזם הידוק הקשר עם מנהל ממונה או גורם אחראי או עם עובדים אחרים, למשל דרך בקשת משוב בונה, הדגמות, או עבודה משותפת על נושא [חדש] כלשהו.

- **עיצוב דרישות קוגניטיביות ואמוציונליות של התפקיד, ושיפור ההון האיש:** העובד מנהל משא ומתן לגבי עומס אמוציונלי (למשל לגבי סוג הלקוחות אשר אתם עליו להיות בקשר), מנסה להפחית עומס-יתר ולחצים בעבודה, מנסה לפשט את המבנה של מטלות מסובכות הכוללות רכיבים רבים או לו"ז צפוף, או מגדיל את המשאבים וההון האיש העומדים לרשותו לשם ביצוע התפקיד (למשל יוזם יציאה להשתלמות או הדרכה חיצונית, מבקש מידע או הדרכה לגבי מטלה לא-מוכרת מקולגות).

כמובן, יש חפיפה מסוימת בין מימדים אלו, אך לכל אחד ייחודיות משלו והעובד יכול לשלב אותם במקביל. במסגרתם, מבלי לשנות את ההגדרה הפורמלית של התפקיד, העובד יכול לקיים משא ומתן בנסיון להגדיל את המינון של משימות מאתגרות אשר יוצרות עניין ונותנות יותר משמעות לתפקיד, או להפחית חסמים ובלמים אשר מפריעים להגעה להישגים בעבודה.

באופן כללי, המחקרים המתרבים בתחום זה (כגון המצוינים למעלה) מראים כי יש שונות בין עובדים מבחינת המידה בה הם מבצעים בפועל תהליכי עיצוב תפקיד, וכי עובדים אשר יוזמים תהליכי עיצוב תפקיד אכן מגדילים את המידה בה העבודה נתפסת כמשמעותית לפרט ואת הזהות המקצועית שלהם, מחזקים את תחושת המסוגלות האישית (self-efficacy), ומגיעים לתחושת רווחה אישית (well-being) גבוהה יותר. בנוסף, מחקרים בתחום מתייחסים להשלכות ארגוניות ובין השאר מראים על קשרים חיוביים של עיצוב תפקיד עם רמת המעורבות בעבודה (job engagement) ותפוקה.

דין והשלכות

עולה מהאמור לעיל כי עיצוב תפקיד הוא תהליך בו עובדים משפיעים באופן אקטיבי על חווית העבודה שלהם, ולא רק מגיבים באופן פסיבי לסביבת העבודה הנתונה להם. לפיכך, עיצוב תפקיד הוא מושג שונה מהעצמת עובדים, היות והוא לא קשור לשינויים מבניים במערכת יחסי הכוח בארגון, ביזמת ההנהלה. הממצאים המצטברים תומכים בטענות התיאורטיות לגבי חשיבותו של תהליך עיצוב התפקיד הן מנקודת ראות אישית הן מנקודת ראות ארגונית. המידה בה עובדים ייזמו וינקטו בתהליכי עיצוב תפקיד יכולה לתרום לרווחתם ולמוטיבציה בעבודה (Slomp & Vella-Brodrick, 2014), ובכך גם העובד וגם הארגון יוצאים נשכרים, בין השאר כי כך עשויים לקטון תחלופת עובדים ולגדול התפוקה, בתוך כוח עבודה נתון (Kalleberg, 2008).

בהתאם, חוקרים מסוימים החלו לבצע התערבויות במקומות עבודה כדי לבחון אם ניתן לשפר את המידה בה עובדים מבצעים עיצוב תפקיד, על ידי יישום תהליך רב-שלבי הכולל הצגת העקרונות ומתן דוגמאות לתהליכי עיצוב תפקיד, מעקב אחרי התנהגות עובדים בפועל ומתן משוב לגביו, ודיווחו על תוצאות חיוביות (Tims, Bakker, & Derk, 2013). בהקשר זה, Tims, Bakker, Derks, & van Rhenen (2013) המחישו את התרומה של עיצוב תפקיד ברמה האישית לעיצוב תפקיד ברמת הצוות ולתפוקה או תיפקוד של כל הצוות. בתחום אחר, Bakker et al (2016) חקרו השפעות הדדיות של עיצוב תפקיד במערך מחקר דיאדי והראו כי התנהגות עיצוב תפקיד בה נוקט עובד אחד משפיעה על ההתנהגות של עובדים אחרים באותו מדור, וכי מתחוללות השפעות דו-כיווניות התורמות לעובדים ולארגון כאחד.

גוף הידע המצטבר לגבי עיצוב תפקיד מראה על פוטנציאל יישומי (ועיוני) רב של מושג זה. עיצוב תפקיד אינו רק משתנה פסיכולוגי (המתייחס לקוגניציות ותפישות עצמיות "סובייקטיביות") אלא מתייחס

לפעולות שעובדים מבצעים בפועל. פעולות אלו מבוצעות לעתים "מתחת לרדאר" של ההנהלה ולעתים בידיעתה, אך ללא תלות בהחלטות ארגוניות או במדיניות ניהולית מפורשת. עם זאת, התנהגויות עיצוב תפקיד מושפעות מתהליכים שונים כפי שהודגם למעלה, בין אם מעידוד לנקוט בהן או מתהליכי למידה הדדיים, ולפיכך לטיפוחן יש פוטנציאל לתרום לארגוני עבודה ומומלץ לעוסקים בניהול המשאב האנושי להתייחס אליהן. למשל, ארגונים יכולים להתייחס לרעיון של עיצוב תפקיד (או להיבטים נבחרים ממנו) בהקשר של שיחות משוב עם עובדים מסוימים (למשל עובדים צעירים יחסית או כאלו שההנהלה רואה מקום לשפר את תפקודם), או כחלק מתהליכי שינוי ארגוני שמטרתם לשפר את איכות העבודה והישיגי העובדים.

בנוסף, יש מקום להתייחס לעיצוב תפקיד בעבודה ייעוצית פרטנית, במיוחד לגבי עובדים אשר שוקלים עזיבת או החלפת מקום עבודה. בשוק תעסוקה בו מגוון האפשרויות לעתים מצומצם, עזיבת מקום עבודה גוררת סיכונים ואי-ודאות. לפיכך, יש מקום לבחון עם הנועץ אפשרויות לבצע שינויים בתוך מסגרת מקום העבודה הקיים, וההתייחסות לעקרונות של עיצוב תפקיד יכולה לפתוח דרכי חשיבה חדשות לעבודה עם נועצים. בעת התמודדות עם רגשי שחיקה בעבודה או כוונות עזיבה, ניתן לבחון עם נועץ בצורה יצירתית את האפשרות ליישם את העקרונות של עיצוב תפקיד שתוארו לעיל, בהתייחס לעיצוב מטלות והגדרות מבניות/ארגוניות, עיצוב קשרים חברתיים, או עיצוב דרישות התפקיד והגדלת ההון האישי.

דוגמאות לצעדים יזומים של הנועץ/עובד הן:

- יציאה להשתלמות או לקחת קורס (גם אם אחרי שעות העבודה).
- בקשה למנהל הישיר לקבלת הדרכה או מנטורינג במקום העבודה, בנושא שהעובד נמשך אליו או שיכול להעשיר את יכולותיו או את סיכויי הקידום וההתפתחות האישית בעבודה.
- בניית שיתוף פעולה עם עובד אחר לשם התמודדות על הובלת נושא חדש במקום העבודה.

לפעולות כאלו ואחרות אשר הן חלק מהמושג של עיצוב תפקיד, יכולה להיות השפעה חיובית על תהליכים פסיכולוגיים כגון תפישת משמעות העבודה, המסוגלות האישית או תחושת השליטה מחד, יחד עם תרומה להסתגלות הנועץ לדרישות המשתנות בעבודה ולהישגים בפועל מאידך. כך, יגדל הסיכוי של הנועץ להחזיק במשרה הקיימת, ולבצעה בצורה שהיא גם טובה יותר וגם מספקת יותר.

לסיום, נציין כי ביולי 2016 יתפרסמו בישראל תוצאות "סקר מיומנויות בוגרים" על בסיס מחקר רב-לאומי PIAAC (Programme for International Assessment of Adult Competencies) של ה-OECD, בו השתתפה ישראל. בסקר נבדקו מיומנויות יסוד (אוריינות לשונית, אוריינות מתמטית, ופתרון בעיות בסביבה עם טכנולוגיית מידע) באמצעות מבחנים קוגניטיביים וכן נאסף חומר רקע עשיר על מדגם ארצי מייצג של יותר מ-5000 נבדקים אשר נבחנו בשלוש שפות (עברית, ערבית, רוסית). הסקר יעמיד לרשות מקבלי החלטות ואנשי מקצוע בישראל מידע חדש וראשון מסוגו לגבי התפלגויות רמות המיומנויות והקשר שלהן למשתנים רבים הקשורים להשתתפות בשוק העבודה בישראל, ויאפשר תכנון מדיניות והתערבויות שונות. סקר זה מוזכר כאן היות ושיפור מיומנויות יסוד (למשל שיפור רמת השכלה, שיפור ידע מתמטי או סטטיסטי, סגירת פער דיגיטלי) הוא תחום נפרד אשר לגביו העובד הבודד יכול לנקוט בצעדי "עיצוב" שונים, בין אם ביזמתו הפרטית או בידיעת או עידוד המעביד או המדינה. בכך, יכול העובד לשפר את התאמת כישוריו לתנאים המשתנים של שוק העבודה, כחלק מתהליך מתמשך של למידה לאורך החיים, באופן שמגדיל את המשאבים האישיים מחד ואת ההון האנושי במדינה מאידך.

- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Vergel, A. I. S. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995, Summer). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 73-84.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Kalleberg, A. L. (2008). The mismatched worker: When people don't fit their jobs. *The Academy of Management Perspectives*, 22(1), 24-40.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38, 1231-1281.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*. doi:10.1177/0018726715610642
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: implication for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4) 427–454. doi : 1059601113492421
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yagil, D., & Gal, I. (2002). The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 215-226.

תכנית אבחון מותאם תרבות (אמ"ת)

נועם פישמן, טלי סמני, וליאת בסיס | לחצו לפרופילי הכותבים 🔍



1. תכנית אמ"ת

תכנית אמ"ת (אבחון מותאם תרבות) של ג'וינט-ישראל-תבת פותחה בשנת 2010, בעקבות דיווחים ממעסיקים על קשיים בהעסקת מועמדים ממוצא אתיופי בתפקידים שהקבלה אליהם מותנית בעמידה במבחני מיון. המטרה העיקרית של התכנית הייתה לסייע בהעסקת מועמדים ממוצא אתיופי ובקידום התעסוקתי שלהם ושל קבוצות מיעוט אחרות, באמצעות עידוד שימוש בכלי מיון מותאמים תרבותית. לבקשת תבת ובשיתוף פעולה עם מכון 'אדם מילא', ערך מאירס-ג'וינט-ברוקדייל מחקר מקיף שליווה את התכנית.

2. מטרת המחקר ורכיביו

במחקר היו שני שלבים. המטרות העיקריות של המחקר בשלב הראשון היו לסקור את השיטות המנסות לצמצם פערים בין קבוצות בתהליכי מיון לתעסוקה ולבדוק אם כלי המיון הקיימים המקשים על מועמדים ממוצא אתיופי בקבלה לעבודה.

בעקבות ממצאי השלב הראשון, המתוארים בהמשך, תבת החליט לפתח כלים חדשים רגישי-תרבות, כדי שישמשו חלופה לכלים הקיימים וכדי שיסייעו להקטין את החסמים שעומדים בפני קבוצות מיעוט. בהמשך, ובשיתוף פעולה עם מכון 'אדם מילא', ערכנו מחקר תיקוף, כדי לבחון את התוקף הבו-זמני של הכלים החדשים.

3. האם כלי המיון הקיימים מקשים על מועמדים ממוצא אתיופי בקבלה לעבודה?

המטרה העיקרית, בשלב הזה, הייתה לבחון האם בכלי המיון הקיימים יש פערים בין מועמדים ממוצא אתיופי למועמדים מקבוצות הרוב.

3.1 מערך המחקר ואוכלוסיית המחקר

מכון 'אדם מילא' הכין קובץ שכלל נתונים של 186 מועמדים ממוצא אתיופי שנבחנו מחודש נובמבר

2004 עד חודש יולי 2009. לכל נבחן ממוצא אתיופי חיפשנו זיווג אחד מקבוצת הרוב, על בסיס שלושה קריטריונים: המגדר, התפקיד המיועד ותאריך המיון של הנבחנים ממוצא אתיופי. בסך הכול, שתי הקבוצות היו דומות מאוד מבחינת שלושת הקריטריונים הללו. השווינו את הביצועים של שתי הקבוצות בארבעה כלי מיון קיימים: מבחני כישורים שכליים, מבחן מצב קבוצתי (או דינמיקה קבוצתית), ריאיון חצי מובנה וחוות הדעת של המעריך.

3.2 תוצאות

הפערים במבחני הכישורים השכליים בין נבחנים ממוצא אתיופי לבין נבחנים מקבוצת הרוב היו עמוקים ומשמעותיים. כתוצאה מכך, אילו הכלי הזה היה משמש קריטריון לקבלה לעבודה, עם ציון מעבר 5 ומעלה (מתוך סקאלה של 1 עד 9), רק 17% מהנבחנים ממוצא אתיופי היו עוברים את סף הקבלה, לעומת 62% מהנבחנים בקבוצת הרוב. שימוש בציוני מעבר גבוהים יותר מביא לפערים גדולים יותר.

מבחן מצב קבוצתי וסדרת מדדים שהיו מבוססים על חוות הדעת של המעריך הראו פערים משמעותיים, אם כי מתונים יותר. ראוי לציין שלא נמצאו הבדלים משמעותיים בריאיון חצי מובנה.

4. פיתוח כלי מיון חדשים בתנת

לאחר דיון מעמיק בממצאי השלב הראשון ובהשלכותיו, החליט ארגון תבת לפתח כלי מיון חדשים. השאיפה הייתה להקטין את הפערים בין קבוצות המיעוט לקבוצת הרוב, תוך כדי שמירת יכולת ניבוי התפקוד בעבודה, או אפילו תוך כדי שיפורה. בתהליך פיתוחם של הכלים החדשים גייס תבת צוות רב-תרבותי שלווה על ידי אנשי מקצוע. במסגרת זו פותחו שמונה כלים:

- **שאלון ביוגרפי, ריאיון חצי מובנה ומשימת משחק תפקידים** הבוחנים מגוון כישורים, כולל כישורים מספריים, כישורים בין-אישיים, יכולת שכנוע ועוד. השאלון הביוגרפי מבוסס על הדיווחים העצמיים של המשתתפים והריאיון החצי מובנה ומשימת משחק תפקידים מבוססים על הדיווחים של המשתתפים יחד עם ההתרשמות של המעריך.

- **שלוש משימות (כמותית, מילולית וצורנית)** שבוחנות כישורים שכליים באמצעות שיטה חלופית.

- **שני מבחני תכונות אישיות** שבוחנים שש תכונות אישיות ספציפיות: ה-Big 5 (מוחצנות, פתיחות לניסיונות, יציבות רגשית, מצפוניות ונעימות) ו-Grit (סיבולת והתמדה לצורך השגת מטרה; ראה, Duckworth, 2013).

בפיתוח הכלים החדשים נעזרנו בעקרונות שעשויים לצמצם את הפערים:

- **מדידה בתוך הקשר.** ההקשר שבו מועבר המבחן והרלוונטיות שלו לעולם התוכן של הנבחן עשויים להשפיע על גודל הפערים בביצועים (Steele & Aaronson, 1995). לכן, לכל משימה היה סיפור מסגרת שאינו טעון תרבותית וכלל השאלות התייחסו אליו.

- **חיבור שאלות בצוות הטרונגי.** כלי המיון הקיימים ובעיקר מבחני כישורים שכליים ממוחשבים, מפותחים לרוב על ידי אנשים המשתייכים לקבוצת הרוב. כל הפריטים בכלים החדשים הללו פותחו או נבדקו על ידי צוות פיתוח הטרונגי.

- **מדידת התנהגויות באינטראקציה מצומצמת ותיווך של מעריך בהעברה.** ממצאי מחקר מקדים שערכה עמותת 'קו משווה' (בסיס, 2007) הראו כי בסיטואציות של מבחנים בקבוצה, נבחנים מקבוצת המיעוט חשים זרות וניכור. סיטואציות אלו בזמן מבחן מאיימות ומקשות על אוכלוסיות מיעוט להביע את

עצמן. לכן, כדי לצמצם את השפעתם של היבטים רגשיים, שאינם רלוונטיים לביצוע המטלות, נעשה שימוש בתיווך של מעריך לבחינת יכולות באינטראקציה בין-אישית מצומצמת.

5. תיקוף הכלים

בשלב השני של המחקר, לבקשת תבת ובשיתוף פעולה עם מכון 'אדם מילא', בחנו את איכותם של הכלים החדשים. במסגרת המחקר גויסו 13 מעסיקים שהסכימו לשיתופם של עובדים ממוצא אתיופי ועובדים מקבוצת הרוב במחקר.

בדיקת הכלים נעשתה באמצעות פעולות אלו:

- **בחינת התוקף הבו-זמני של כל כלי** - בדקנו את המתאמים שבין הציונים בכלי המיון לבין התפקוד בעבודה.
 - **בחינת גודל הפערים בין קבוצות בכל כלי** - השווינו בין הציונים הממוצעים של כל קבוצה בכלים החדשים ובכלים הקיימים.
- מלבד זאת, ניסה המחקר לזהות את הכלים המראים פוטנציאל בצמצום הפערים בין קבוצות, יחד עם ניבוי אפקטיבי של תפקוד בעבודה.

5.1 מערך המחקר ואוכלוסיית המחקר

המחקר כלל 144 משתתפים: 69 ממוצא אתיופי, 43 מקבוצת הרוב (כלומר יהודים שאינם ממוצא אתיופי) ו-32 מהחברה הערבית. כל המשתתפים עברו יום אבחון שכלל כלי מיון החדשים וכלי מיון קיימים. בנוסף, קבלנו חוות דעת מהמנהלים של כל המשתתפים לגבי תפקודם בעבודה של המשתתפים. במאמר זה נתמקד בתוצאות של המשתתפים ממוצא אתיופי ושל המשתתפים מקבוצת הרוב בלבד.

תהליך האבחון הכולל היה אמור להימשך כ-8 שעות. רוב המשתתפים אובחנו בסניפים של מכון המיון וחלק קטן נבחנו במקום עבודתם.

נמצאו הבדלים משמעותיים במאפיינים של הקבוצות. מקרב המשתתפים מקבוצת הרוב 66% עבדו בתפקידים שדורשים תואר אקדמי, לעומת 41% מהמשתתפים ממוצא אתיופי. כמו כן, נמצא תת-ייצוג של משתתפים ממוצא אתיופי שנולדו בארץ ושמדברים עברית ברמת שפת אם.

5.2 תוצאות

תרשים א' מציג את מיקומו של כל אחד מהכלים על פני שני צירים: תוקף-בו-זמני (ציר X) ואת גודל הפער בין משתתפים ממוצא אתיופי למשתתפים מקבוצת הרוב (ציר Y). אומדן הפער בין הנבחנים ממוצא אתיופי לבין הנבחנים מקבוצת הרוב בתפקוד הכללי בעבודה מוצג בריבוע האפור בתרשים. פער זה עמד על 0.56 סטיית תקן. המטרה היא לאתר את הכלים התקפים ביותר בניבוי תפקוד בעבודה שמראים פערים דומים לפער שנמצא בתפקוד בעבודה (קרוב לריבוע האפור בתרשים) או קטנים ממנו (מתחת לריבוע האפור בתרשים).

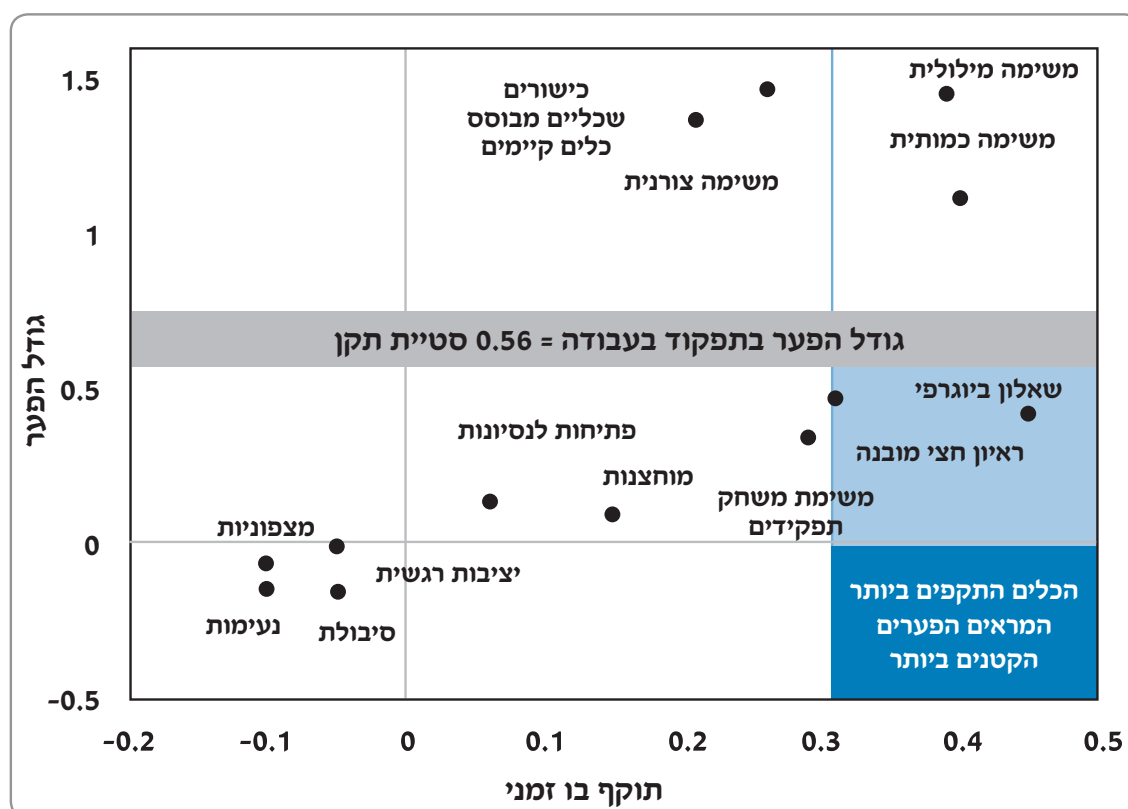
- נמצא כי השאלון הביוגרפי והריאיון החצי מובנה הם כלים תקפים שמראים פערים קטנים יחסית, והם צבועים בכחול בתרשים. השאלון הביוגרפי נמצא ככלי התקף ביותר מבין הכלים שנבדקו במחקר.
- ניתן לראות שהפערים בין הקבוצות שנמצאו ברוב הכלים החדשים קטנים יותר מהפער שנמצא בתפקוד הכללי בעבודה.

- במבחני תכונות אישיות לא נמצאו פערים משמעותיים בין הקבוצות, אבל הם לא היו מתואמים עם תפקוד בעבודה.
- הכלים הקיימים הבוחנים כישורים שכליים היו פחות תקפים מאשר חלק מהכלים החדשים. זאת ועוד, וכצפוי, הכלים הקיימים הראו פערים גדולים ביותר בין משתתפים ממוצא אתיופי לקבוצת הרוב. הפערים האלה היו הרבה יותר גדולים, פי שניים עד שלושה, מהפערים בתפקוד בעבודה שנמצאו בין הקבוצות האלה.
- ראוי לציין שהממצאים בשלב הראשון של המחקר מצביעים על כך שהשימוש בחוות הדעת של הפסיכולוג, המבוססת על תהליך המיון כולו, עשוי לתרום לצמצום פערים במדידת כישורים שכליים. אולם, לא בדקנו את התוקף של המדדים האלה.
- המשימה הכמותית, המשימה המילולית והמשימה הצורנית הבוחנות כישורים שכליים בצורה חלופית נמצאו דומות או אפילו מעט יותר תקפות מאשר הכלים הקיימים, אך הן הראו פערים עמוקים שדומים לפערים שנמצאו בכלים הקיימים.

בנוסף, ביצענו ניתוחי רגרסיה כדי לבדוק האם כלי המיון החדשים מוסיפים ליכולתם של הכלים הקיימים הבוחנים כישורים שכליים לנבא תפקוד בעבודה. רצינו גם לבחון באיזו מידה הכלים הקיימים מוסיפים ליכולתם של הכלים החדשים לנבא תפקוד בעבודה. תוצאות הרגרסיה מצביעות על כך שהשאלון הביוגרפי, הריאיון החצי מובנה ומשימת משחק תפקידים מוסיפים יכולת ניבוי ניכרת לכלים הקיימים. יתרה מזו, השימוש בכלים הקיימים במדגם זה אינו מוסיף יכולת ניבוי משמעותית לכלים החדשים האלה.

ניתן למצוא דיון רחב יותר של התוצאות האלה בפישמן וסמני (2015). דוח זה גם מסכם את התוצאות בקרב המשתתפים מהחברה הערבית ואת תוצאות מרכיבים איכותניים של המחקר שלא תוארו פה.

תרשים א': אומדנים של תוקף בו-זמני ושל גודל הפערים בין קבוצות בכלי המיון החדשים ובאומדן כישורים שכליים כלליים על בסיס הכלים הקיימים



מגבלות המחקר

יש לבחון ממצאים אלה בתשומת לב רבה, כי הם מבוססים על מדגם קטן יחסית שאינו מייצג את האוכלוסייה הכללית של מחפשי עבודה - ממוצא אתיופי ומקבוצת הרוב. כמו כן, בעיות מתודולוגיות אחדות במחקר זה מגבילות את האפשרות להסיק מסקנות כלליות על בסיס הממצאים הנוכחיים בלבד. במחקר התיקוף:

- כפי שצוין לעיל, נמצאו הבדלים משמעותיים בין מאפייני קבוצות האוכלוסייה השונות.
- המשתתפים במחקר הנוכחי לא היו מחפשי עבודה, אלא עבדו במועד הבדיקה וייתכן שהם הושפעו פחות מתופעת הרצייה החברתית. כתוצאה מכך, אומדני תוקף המבוססים על מועמדים לעבודה (תוקף ניבוי) במקום על עובדים קיימים בארגון (תוקף בו-זמני) עשויים להיות מעט קטנים יותר.
- למרות הבעיות האלה, מגמת התוצאות במחקר הנוכחי מספקת תובנות בהקשר הישראלי. אומדני התוקף הבו-זמני המוצגים בדוח זה היו דומים לאומדנים שתועדו בספרות הבין-לאומית. נוסף לכך הפערים בין אנשים ממוצא אתיופי לבין לקבוצות הרוב, בכלים הקיימים הבוחנים כישורים שכליים ובריאות החצי מובנה נמצאו דומים, אם כי לא זהים, בשני שלבי המחקר.

6. תובנות, דין וכיווני פעולה

מסקירת הספרות של פישמן וקינג (2013) עלה שכלי המיון שמראים את הפערים הגדולים ביותר בין קבוצות הם גם התקפים ביותר בניבוי התפקוד בעבודה. לדוגמה, מבחני כישורים שכליים, שנחשבים כהתקפים ביותר בניבוי תפקוד בעבודה, גם מראים הפערים הגדולים ביותר בין קבוצות. לעומת זאת, מבחני תכונות אישיות מראים פערים קטנים בין קבוצות, אך פחות טובים בניבוי התפקוד הכללי בעבודה. התופעה הזאת מכונה דילמת מגוון-תוקף (Diversity Validity Dilemma, ראה Ployhart & Holtz, 2008). המחקר הנוכחי תומך בטענות, העולות בספרות, לגבי השיטות להתמודדות עם הדילמה הזו:

- ניתן לפתח כלי מיון חדשים וצירופים של כלים שונים שמגבירים את סיכוייהם של מועמדים מקבוצות המיעוט להתקבל לעבודה ושאינם פוגעים באופן משמעותי ביכולת לבחור מועמדים מתאימים.
- שיטות שאינן מתמקדות רק בכישורים השכליים אלא משתמשות בכלים שונים הבוחנים מגוון תחומים (כגון ידע, כישורים, נטיות ומאפיינים אחרים) הן השיטות המוצלחות ביותר בהתמודדות עם דילמת מגוון-תוקף.

מחקר זה מציג פערים עמוקים בין אנשים ממוצא אתיופי לבין קבוצת הרוב בכלים הקיימים הבוחנים כישורים שכליים ופערים מתונים יותר בכלים חדשים. השאלון הביוגרפי בולט ככלי התקף ביותר, שגם מראה פערים דומים לפערים שנמצאו בתפקוד בעבודה. השאלון הביוגרפי כלל מדדים של מאפיינים שונים וגם ציון מסכם (הממוצע של הממוצע של כל המדדים). בפיתוח הכלי בצענו ניתוח פריטים כדי לסנן את הפריטים שפגעו במהימנות (reliability) של הכלי, דבר שבעינינו תרם לתוקף הבו-זמני שלו. במדגם שלנו מדדים של כישורים לימודיים, זריזות, התמודדות עם עומס משימות ועוד תרמו למהימנות ולתוקף של השאלון הביוגרפי ונכללו בחישוב של הציון המסכם.

לעומת זאת, המדדים של מאפיינים אחרים, כולל כישורים בינאישיים ואסרטיביות, פגעו במהימנות ובתוקף של הכלי ולכן לא נכללו בחישוב של הציון המסכם. זה מהווה דוגמה ליתרון משמעותי של השאלון הביוגרפי, שהוא גמישותו. ניתן לבחון המועילות של כל פריט בנפרד, ולהוריד ו/או להוסיף פריטים וגם מדדים שונים בהתאם לצרכים שעולים בתהליכי המיון של ארגונים שונים. לדוגמה, ארגון שמחפש שיטות

להגביר את הדיוק וסדר של העובדים שלו יכול לבחון את הדיוק וסדר של העובדים הקיימים ולספק לאותם עובדים גם שאלון כזה כדי לאתר פריטים ומדדים המתואמים ביותר לרמת הדיוק והסדר של העובדים. כך ניתן לבנות כלי מיון אפקטיבי יותר. ניתן גם לבדוק האם יש פריטים או מדדים שתורמים באופן משמעותי לפערים בין קבוצות ולמזער את משקלם של פריטים כאלה בשאלון.

כלי המיון לתעסוקה נפוצים ביותר בישראל, אך יש מחסור במחקרי תיקוף ישראליים שראו אור. דבר זה מעניק חשיבות רבה למחקר הנוכחי. עם זאת, יש צורך בבדיקה מעמיקה של הפוטנציאל של כלי מיון נבחרים במחקרים עתידיים עם מדגמים גדולים יותר, ועם משתתפים במקצועות מגוונים יותר.

מקורות

בסיס, ל'. (2007). מיון רב-תרבותי- צו השעה. מבחני מיון והערכה לאקדמאים ערבים:

תוצאות המחקרים וההתאמות הנדרשות. תל אביב: קו משווה.

פישמן, נ' & סמני, ט'. (2015). אבחון מותאם תרבות (אמ"ת): דוח מסכם. דמ-629-13. מאירס-ג'וינט מכון ברוקדייל, ירושלים. <http://din-online.info/pdf/mb13.pdf>

פישמן, נ' & קינג, י'. (2013). אבחון מותאם תרבות (אמ"ת) סקירת ספרות בין לאומית על תהליכי מיון לעבודה ובחינת השלכותיה בהקשר הישראלי. דמ-699-15. מאירס-ג'וינט מכון ברוקדייל, ירושלים.

Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797-811. doi:10.1037/0022-3514.69.5.797

Duckworth, A.L. (2013). True grit. *The Observer*, 26(4), 1-3.

Ployhart, R.E., & Holtz, B.C. (2008). The diversity-validity dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact selection. *Personnel Psychology*, 61, 153-172. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00109.x



הבדלים בין גברים לנשים בקשר של דיכאון לאי החלטיות מקצועית, סטטוס קבלת ההחלטה, וגיבוש תעסוקתי

ראומה גדסי, איילת וסר, איתמר גתי | לחצו לפרופילי הכותבים 🔍

דיכאון היא אחת ההפרעות הנפשיות הנפוצות ביותר בקרב מבוגרים (Richards, 2011), כאשר שכיחותה נעה בין 9% ל-30% (Rohde, Lewinsohn, Klein, Seeley, & Gau, 2013). רוב המחקרים על דיכאון מתמקדים בהיבט הבין-אישי (לדוגמא Gadassi, Mor, & Rafaeli, 2011), וזאת למרות שידוע כי דיכאון פוגע גם בתחום המקצועי (Kessler, Greenberg, Mickelson, Meneades, & Wang, 2001). המחקר הנוכחי הוא בין הראשונים שמתמקד בקשר בין תהליך קבלת החלטות מקצועיות ודיכאון.

הנדלי מגדור

בק (Beck, 1983) טען כי קיימים שני סוגים של גורמי פגיעות לדיכאון - גורם סוציטרופי וגורם אוטונומי - וכי מידת המרכזיות של גורמים אלו בדיכאון שונה עבור נשים וגברים. הגורם הסוציטרופי לדיכאון (אשר רלוונטי יותר עבור נשים) קשור לצורך בשייכות ובקשרים בין-אישיים בטוחים ויציבים. הגורם האוטונומי לדיכאון (אשר רלוונטי יותר עבור גברים) קשור בצורך של האדם בעצמאות והגשמת שאיפות, כמו למשל שאיפות מקצועיות. מחקרים אמפיריים תומכים בתיאוריה זו ומראים שבעוד שההישנות של דיכאון אצל נשים קשורה לגורמים בין-אישיים בלבד, אצל גברים היא קשורה לגורמים בין-אישיים ומקצועיים כאחד (Kendler, Thornton, & Prescott, 2001).

אחת מהמטרות של המחקר הנוכחי הייתה לבחון הבדלים בין נשים לגברים בקשר בין דיכאון לקבלת החלטות מקצועיות. על מנת לאתר הבדלים אלו כללנו במחקר מדדים אשר בוחנים את ההיבטים הרגשיים והאישיותיים של קבלת החלטות - היות ונמצא כי היבטים אלו (בניגוד להיבטים קוגניטיביים) שונים בהשפעתם על נשים וגברים (Gati, Asulin-Peretz, & Fisher, 2012). בנוסף, כללנו גם מדדים עקיפים, היות ומצאנו בעבר כי מדדים מסוג זה (בניגוד למדדי דיווח עצמי) חושפים בצורה טובה יותר הבדלים מגדריים (Gadassi & Gati, 2009).

קשיים רגשיים ואישיותיים בקבלת החלטות מקצועיות

מחקרים קודמים שבחנו את הקשר בין דיכאון לבין קשיים בקבלת החלטות מקצועיות, התמקדו

לרוב בקשיים קוגניטיביים (למשל היעדר מידע או מחשבות דיספונקציונליות). המחקר הנוכחי מרחיב את היריעה ובוחר קשיים שמקורם רגשי ואישיותי. ניתן להבחין בין שלושה סוגים של קשיים רגשיים ואישיותיים בקבלת החלטות מקצועיות (Saka & Gati, 2007; Saka, Gati, & Kelly, 2008): (1) קשיים הקשורים לתפיסות פסימיות, הכוללים הטיות ותפיסות קוגניטיביות שליליות, (2) קשיים הקשורים לחרדה, הכוללים סוגי חרדה שונים שעשויים להתעורר במהלך קבלת ההחלטה, ו-(3) קשיים הקשורים לתפיסה עצמית וזהות הכוללים קשיים אישיותיים, בעלי מרכיבים התפתחותיים (לדוגמא, ביטחון עצמי).

גיבוש החלטות מקצועיות

גורם נוסף שהתברר כחשוב בחקירת הקשר בין דיכאון לקבלת החלטות לגבי מקצוע הוא גיבוש העדפות מקצועיות. גיבוש העדפות מקצועיות מוגדר כמידה בה יש לאדם תפיסה בהירה וברורה של השאיפות, תחומי העניין, והכישורים התעסוקתיים שלו (Holland, Johnston, & Asama, 1993). גיבוש יכול להגזר ממרחב החלופות התעסוקתיות שהאדם שוקל, או על ההעדפות שלו בשיקולים לבחירת מקצוע (לדוגמא, עצמאות, שימוש בכושר הביטוי, אורך ההכשרה, הכנסה; Gati, 1998).

המחקר הנוכחי

המחקר הנוכחי התמקד בקשר בין דיכאון לבין קשיים אישיותיים ורגשיים בקבלת החלטות מקצועיות וגיבוש תעסוקתי, ובהבדלים בין נשים לגברים בקשרים אלו. מחקרים מעטים בחנו את הקשר בין דיכאון וקבלת החלטות מקצועיות. רוב המחקרים הללו הסתמכו על מדגמים של סטודנטים בתחילת התואר הראשון (Rottinghaus et al., 2009; Saunders et al., 2000; Smith & Betz, 2002; Walker & Peterson, 2012). המחקר הנוכחי התמקד בשלב התפתחותי נוסף ומאתגר בפני עצמו – סיום התואר הראשון. שלב זה מתאפיין בשאלה של "מה הלאה" – האם להמשיך לתואר שני או להצטרף לשוק העבודה ובאיזו משרה או עיסוק לבחור. נוכח מורכבות ההתלבטות וההחלטה בשלב זה, נמצא כי סטודנטים רבים עלולים לפתח סימפטומים דיכאוניים לקראת סוף התואר (Wood, 2004).

סוגיה חשובה נוספת הינה סוג המדדים בהם השתמשו במחקר הנוכחי. מחקרים קודמים על דיכאון וגיבוש מקצועי השתמשו במדדים ישירים בלבד להערכת גיבוש מקצועי (Rottinghaus et al., 2009; Walker & Peterson, 2012). במחקר הנוכחי כללנו מדד ישיר של בדיקת מצב ההחלטה המקצועית – עד כמה המשתתפים צמצמו את מבחר החלופות המקצועיות הנשקלות בנקודת מפנה זו (Gati, Kleiman, Saka, & Zakai, 2003); ובנוסף לכך, כללנו גם מדדים עקיפים לבחינת הגיבוש המקצועי. לחשיבות של שימוש במדד עקיף שתי סיבות. ראשית, מחקרים מראים שלאנשים בדיכאון יש לעיתים קרובות הטיה עצמית שלילית, מה שהופך את הדיווח הישיר לבעייתי, שכן הם עלולים לדווח באופן מוגזם על מצוקה (Valiente et al., 2011). שנית, גברים נוטים להפחית בדיווח של הקשיים שלהם לעומת נשים כאשר הם מדווחים עליהם באופן ישיר (Di Fabio & Bernaud, 2008; Vogel et al., 2011).

השערת המחקר המרכזית שלנו הייתה שרמות גבוהות יותר של קשיים רגשיים ואישיותיים, יחד עם גיבוש העדפות מקצועיות נמוך יותר ומצב החלטה פחות מתקדם יהיו קשורים לרמות גבוהות יותר של סימפטומים דיכאוניים. בנוסף, שיערנו כי קשרים אלה יהיו חזקים יותר בקרב גברים.

שיטה

פנינו למשתתפים באמצעות פייסבוק ודואר אלקטרוני שנשלח לרשימות תפוצה שונות והזמנו אותם להשתתף במחקר אנונימי באינטרנט הקשור לסיום לימודי התואר הראשון. במדגם הסופי נכללו 222

ממצאים

בהמשך, בדקנו את ההבדלים בין נשים לגברים במשתני המחקר. מצאנו כי נשים (בהשוואה לגברים), מדווחות על היותן במצב פחות מגובש מבחינת חלופות מקצועיות ($t[220]=2.85, p=.005$) וכן שבבחירת מקצוע הן חוות יותר קשיים מסוג *חרדה* ($t[220]=-3.26, p<.001$) ומסוג תפיסה עצמית וזהות ($t[220]=-3.34, p<.001$).

משמעות תיאורטית ויישומית של הממצאים

בנוסף, הממצא כי המדד העקיף לגיבוש מקצועי היה קשור לדיכאון אצל גברים בעוד ההערכה הישירה של הגיבוש המקצועי לא נמצאה קשורה לדיכאון כלל, מדגיש את החשיבות של השימוש במדדים עקיפים בהערכת קשיים בבחירת מקצוע. במיוחד כאשר הנועצים הם גברים. גם ממצא זה מוסיף לראיות המצטברות

1 ניתן למלא את השאלונים באתר "[כיוונים לעתיד](#)" ולקבל משוב אישי מידי

לגבי חשיבות ממד הגיבוש המקצועי (Landine, 2013; Super et al., 1963; Savickas, 1994; Tokar et al., 2003) ומצביע על כך שגיבוש מקצועי חשוב לא רק לבחירת מקצוע אלא גם לבריאות הנפשית.

חידוש נוסף של המחקר הנוכחי טמון באוכלוסיית המחקר. בעוד שמחקרים קודמים בנושא דיכאון וקבלת החלטות מקצועיות התמקדו בסטודנטים בשנה א' של התואר הראשון (Rottinghaus et al., 2009; Saunders et al., 2000; Smith & Betz, 2002; Walker & Peterson, 2012), אנחנו התמקדנו בסטודנטים לקראת סוף לימודי התואר הראשון. סטודנטים אלו נמצאים בצומת של קבלת החלטה חשובה - ורובם אכן דיווחו שהם מתלבטים לגבי ההחלטה "מה לעשות אחרי התואר הראשון?". להתלבטות זו השלכות על המצב הנפשי של סטודנטים אלו. העובדה שבתקופה זו בחיים סטודנטים רבים מעוניינים להקים משפחה ועוסקים בצורך לפרנס את עצמם מעצימה בוודאי את ההשלכות הרגשיות של התלבטויות מקצועיות בשלב זה. ואכן, ממצא מדאיג שעלה בהקשר זה הוא שהרמה הממוצעת של סימפטומים דיכאוניים בקרב כלל אוכלוסיית המחקר הייתה כמעט בגבול של דיכאון קליני ($M=15.91$; $SD=9.66$; גבול קליני=16; Radloff, 1977).

לסיכום, הממצאים שלנו מצביעים על כך שנשים מדווחות על יותר קשיים בקבלת החלטות לגבי מקצוע, אך הקשיים משפיעים יותר דווקא על דיכאון של גברים. ממצא זה עולה בקנה אחד עם התיאוריה של בק שדיכאון של גברים קשור יותר לגורמים הנוגעים באוטונומיה (Beck, 1983), ולממצאים שלגברים סבירות גבוהה יותר מנשים לחוות דיכאון בעקבות לחץ הקשור לעבודה (Kendler et al., 2001). חשוב לציין כי איננו טוענים שסימפטומים דיכאוניים של נשים אינם קשורים לגורמים מקצועיים - למעשה, הקשר בין תפיסה עצמית וזהות לבין דיכאון היה חזק באותה מידה בין גברים לנשים. כמו כן, חשוב לציין שלמרות הדגש שלנו על השפעת גורמים הקשורים בבחירת מקצוע על דיכאון, אנו סבורים שקשר זה הוא דו-כיווני מעיקרו, בדומה לקשר בין גורמים בין-אישיים ודיכאון (Gadassi et al., 2011).

השלכות לייעוץ

ממצאי המחקר הנוכחי צריכים לחדד את המודעות של היועצים להיבטים הרגשיים והאישיותיים של נועצים הבאים לחפש סיוע בתהליך בחירת המקצוע, ולא רק על יכולותיהם וכישוריהם הקוגניטיביים, היות וגורמים אלו בעלי השפעה על תהליך בחירת המקצוע. באופן ספציפי ממצאי המחקר הנוכחי מדגישים את הקשר בין קשיים בבחירת מקצוע ודיכאון. הממצא שדיכאון קשור לקשיים הנוגעים לתפיסה עצמית וזהות אצל גברים ונשים כאחד מצביעה על כך שהתמקדות בקשיים אלו עשויה לתרום לבריאותו הנפשית של הנועץ. יתרה מכך, העובדה שאצל גברים (אך לא אצל נשים) דיכאון היה קשור גם לגיבוש העדפות מקצועיות (שנמצא בהתבסס על מדדים עקיפים), צריכה להפנות את תשומת ליבם של יועצים לחשיבות של שימוש במדדים עקיפים כמו גם להטיל ספק מסוים בתוצאותיהם של שאלונים ישירים, במיוחד עם נועצים גברים שעלולים להיות פחות מודעים לגורמים הקשורים למצוקתם הנפשית. בנוסף, הרמות הגבוהות של סימפטומים דיכאוניים שנמצאו בקרב סטודנטים בשנה האחרונה של התואר הראשון צריכה להגביר את מודעותם ותשומת ליבם של יועצים לאוכלוסייה זו הנמצאת בסיכון גבוה.

- Beck, A. T. (1983). Cognitive therapy of depression: New perspectives. In P. J. Clayton & J. E. Barrett (Eds.). *Treatment of depression: Old controversies and new approaches*. (pp.265-290). New York: Raven.
- Di Fabio, A., & Bernaud, J. L. (2008). The help-seeking in career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 60-66. doi: 10.1016/j.jvb.2007.10.006
- Gadassi, R., & Gati, I. (2009). The effect of gender stereotypes on explicit and implicit career preferences. *The Counseling Psychologist*, 37, 902-922. doi: 10.1177/0011000009334093
- Gadassi, R., Mor, N., & Rafaeli, E. (2011). Depression and empathic accuracy in couples: An interpersonal model of gender differences in depression. *Psychological Science*, 22, 1033-1041. doi: 10.1177/0956797611414728
- Gati, I. (1998). Using career-related aspects to elicit preferences and characterize occupations for a better person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 343-356. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1997.1623>
- Gati, I., Asulin-Peretz, L. & Fisher, A. (2012). Emotional personality-related career decision-making difficulties: A 3-year follow-up. *The Counseling Psychologist*, 40, 6-27. doi: 10.1177/0011000011398726
- Gati, I., Kleiman, T., Saka, N., & Zakai, A. (2003). Perceived benefits of using an Internet-based interactive career planning system. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 272-286. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00049-0
- Holland, J. L., Johnston, J. A., & Asama, N. F. (1993). The Vocational Identity Scale: A diagnostic and treatment tool. *Journal of Career Assessment*, 1, 1-12. doi: 10.1177/106907279300100102
- Kendler, K. S., Thornton, L. M., & Prescott, C. A. (2001). Gender differences in the rates of exposure to stressful life events and sensitivity to their depressogenic effects. *The American Journal of Psychiatry*, 158, 587-593. doi: 10.1176/appi.ajp.158.4.587
- Kessler, R. C., Greenberg, P. E., Mickelson, K. D., Meneades, L. M., & Wang, P. S. (2001). The effects of chronic medical conditions on work loss and work cutback. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43, 218-225. doi: 10.1097/00043764-200103000-00009
- Landine, J., R. (2013). The relationship between vocational self-concept, ego-identity development, and vocational decision-making. *The Canadian Journal of Career Development*, 12, 5-18.
- Radloff, L. S. (1977). The CES-D Scale: A self-report depression scale for research

- in the general population. *Applied Psychological Measurement*, 1, 385–401. doi: 10.1177/014662167700100306
- Richards, D. (2011). Prevalence and clinical course of depression: A review. *Clinical Psychology Review*, 31, 1117–1125. doi: 10.1016/j.cpr.2011.07.004
- Rohde, P., Lewinsohn, P. M., Klein, D. N., Seeley, J. R., & Gau, J. M. (2013). Key characteristics of major depressive disorder occurring in childhood, adolescence, emerging adulthood, and adulthood. *Clinical Psychological Science*, 1, 41–53. 2167702612457599. doi: 10.1177/2167702612457599
- Rottinghaus, P. J., Jenkins, N., & Jantzer, A. M. (2009). Relation of depression and affectivity to career decision status and self-efficacy in college students. *Journal of Career Assessment*, 17, 271–285. doi: 10.1177/1069072708330463
- Saka, N., & Gati, I. (2007). Emotional and personality-related aspects of persistent career decision-making difficulties. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 340–358. doi: 10.1016/j.jvb.2007.08.003
- Saka, N., Gati, I., & Kelly, K. R. (2008). Emotional and personality-related aspects of career decision-making difficulties. *Journal of Career Assessment*, 16, 403–424. doi: 10.1177/1069072708318900
- Saunders, D.E., Peterson, W. G., Sampson, J.P. Jr, Reardon, R. C., & Lenz, J. G. (2000). Relation of depression and dysfunctional career thinking to career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 288–298. doi: 10.1006/jvbe.1999.1715
- Savickas, M. L. (1994). Convergence prompts theory renovation, research unification, and practice coherence. In M. L. Savickas & R. W. Lent (Eds.), *Convergence in career development theories* (pp. 235–257). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Smith, H., & Betz, N. (2002). An examination of efficacy and esteem pathways to depression in young adulthood. *Journal of Counseling Psychology*, 49, 438–448. doi:10.1037/0022-0167.49.4.438
- Tokar, D. M., Withrow, J. R., Hall, R. J., & Moradi, B. (2003). Psychological separation, attachment security, vocational self-concept crystallization, and career indecision: A structural equation analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 3–19. doi: 10.1037/0022-0167.50.1.3
- Valiente, C., Cantero, D., Vázquez, C., Sanchez, Á., Provencio, M., & Espinosa, R. (2011). Implicit and explicit self-esteem discrepancies in paranoia and depression. *Journal of Abnormal Psychology*, 120, 691–699. doi: 10.1037/a0022856
- Vogel, D. L., Heimerdinger-Edwards, S. R., Hammer, J. H., & Hubbard, A. (2011). “Boys don't cry”: Examination of the links between endorsement of masculine norms, self-stigma, and help-seeking attitudes for men from diverse backgrounds. *Journal of*

Counseling Psychology, 58, 368-382. <http://dx.doi.org/10.1037/a0023688>

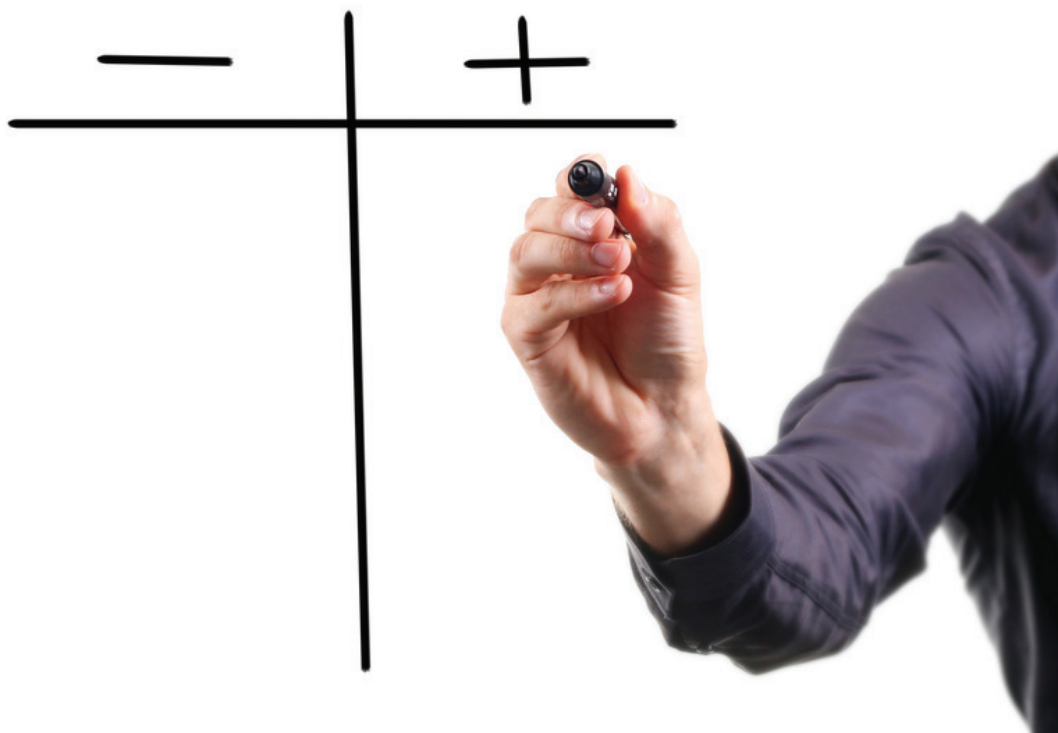
Walker, J.V & Peterson, G.W (2012). Career thoughts, indecision, and depression: Implications for mental health assessment in career counseling. *Journal of Career Assessment*, 20, 497-506. doi: 10.1177/1069072712450010

Wood, F.B. (2004). Preventing post-parchment depression: A model of career counseling for college seniors. *Journal of Employment Counseling*, 41, 71-79. doi: j.2161-1920.2004.tb00880.x

מדור תיאורי מקרים

סיפורה של רותם - 'השמים מתבהרים' בעזרת משימות ותרגילים

שרית ארנון לרנר | לחצו לפרופיל הכותבת 🔍



רקע

רותם,¹ בת 20, חיילת משוחררת מזה כשנה. במשפחת המוצא, הוריה כבני 50, אביה עצמאי בתחום הנגרות ואמה עוסקת באדמיניסטרציה. רותם היא הבכורה מבין שני אחים - אחיה בן 17, תלמיד.

רותם בוגרת תיכון ובעלת תעודת בגרות מלאה, סיימה את הבגרויות בציון ממוצע 90. היא הרחיבה ל-5 יחידות לימוד בתיאטרון ומערכות מידע, ובמקצועות אנגלית ומתמטיקה ניגשה ל-4 יחידות לימוד.

רותם רוקדת מגיל 4, והיום רוקדת בלהקה. בצבא רותם שירתה כמ"כית בנים. בעבר עבדה כקופאית בזמן החופשות מבית הספר. בשנה האחרונה החלה לעבוד באופן חלקי במזכירות ובחודש האחרון משלבת גם עבודה במלצרות.

סינת פנייה

רותם פתחה את שיחת ההכרות ב "אין לי כיוון בכלל ורוצה להתחיל ללמוד ולא יודעת מה", ובשאלון ההכרות היא כתבה ביחס להתלבטות שלה: "אני לא יודעת מה ללמוד ובמה לעסוק. אני מנסה למצוא כיוון ואני צריכה מישהו שיכוון אותי."

1 המקרה מוצג באישורה של רותם (שם בדוי), ותודה לה על נכונותה לשתף אותנו בסיפור שלה.

מבנה הייעוץ

תהליך הייעוץ כלל שיחת אינטק להכרות, יום אבחון-שכלל מבחני כישורים, מבחני אישיות ושאלוני צרכים בעבודה ונטיות מקצועיות-שיחת סיכום בה ניתן לרותם משוב על האבחון ונדונו ממצאי האבחון והשלכותיהם על הבחירה המקצועית.

ממצאי אבחון

רותם בעלת חשיבה מסודרת ורציונלית. היא מתנסחת באופן רהוט וקולח בשפה עשירה ומבחינה באופן ענייני בין עיקר לתפל. אוצר המילים שלה גבוה מהממוצע, יכולותיה המילוליות ברמה שמעל לממוצעת, ושליטתה בשפה האנגלית ממוצעת. הבנתה החשבונית ברמה שמעל לממוצעת והיא פותרת היטב בעיות חשבוניות. כישוריה הצורניים ותפישתה המרחבית ממוצעים והיא מסוגלת לאלתר ולגלות גישה יצירתית במשימות. עם זאת, הבנתה הטכנית הינה ברמה שמעט מתחת לממוצעת. היא משקיעה מאמצים בביצוע מטלות ופועלת באופן מסודר ומוקפד. קצב עבודתה מהיר והיא יסודית ומדויקת בסגנון עבודתה. יחד עם זאת במצבים לא מוכרים, יעילות התארגנותה עלולה להיפגע מעט.

רותם נעימה וחברותית במגעים הבינאישיים. היא משתפת פעולה ובעלת גישה אכפתית ונכונות לעזור ולתרום לאחרים. בעלת שמחת חיים, נמרצת והישגית באופייה. היא חרוצה, ומגלה התמדה, מחויבות ורצינות במשימות שלוקחת על עצמה. יחד עם זאת, עדינה ורגישה בפנימיותה; ביטחונה העצמי אינו די מבוסס וניכר חשש מכישלונות.

בנטיותיה המקצועיות עולה העדפה לשדות שירותים ואח"כ במידה שווה: חינוך, ארגון ואומנות. הצרכים בעבודה שהיא מגדירה כחשובים לה הם: כבוד, יוקרה, ביצוע עבודות מדויקות, כסף, אחריות והישגיות.

תהליך הייעוץ

בשיחת ההכרות רותם סיפרה לי על עצמה ושיתפה אותי בהתלבטות שלה. היא ציינה שהדבר היחידי שהיא אוהבת הוא ריקוד, וכילדה חלמה להיות רקדנית ומפורסמת, ולאחרונה חשבה ללמוד קורס מדריכת זומבה. יחד עם זאת, נראה היה שקורס לא יספק אותה, ומתוך הדברים עלה כי היא אוהבת לעבוד עם אנשים וחשבה גם על כיון של חינוך והוראה. בשלב זה העליתי אפשרות לחבר בין התחומים ולשקול הוראת תיאטרון או מחול, בעקבות הניסיון בבי"ס עם תיאטרון והעיסוק בריקוד, ורותם גילתה בכך עניין.

בהמשך ניסיתי לבדוק איתה אפשרויות נוספות ושאלתי מה האנשים הקרובים אליה חושבים שמתאים לה ללמוד? רותם סיפרה כי אמה מאז ומתמיד חשבה שהיא מתאימה ללמוד משפטים, ואכן מאז שהשתחררה מהצבא שקלה זאת, מאחר ואוהבת לפעול לפי כללים, ולעומת זאת, אחיה הציע שתשקול לימודי פסיכולוגיה.

לאחר סיעור מוחין נוסף שערכנו, זיהינו מקצועות נוספים שרותם עשויה לגלות בהם עניין, כשהמכנה המשותף שלהם הוא עבודה עם אנשים. הצעתי לרותם לקרוא הפגישה הבאה לבצע משימות בבית שפעמים רבות אני משתמשת בהן בתחילת ייעוץ:

- מילוי שאלון **המבדק** באינטרנט בפורטל "יורם לימודים" (שפותח ע"י פרופ' איתמר גתי וצוותו מהאוניברסיטה העברית בירושלים) שבסיומו מתקבלת רשימת מקצועות מתאימה מומלצת. במחקרים על המערכת עלה כי קבלת ההמלצות הכפילה את הסיכוי לשביעות רצון גבוהה מהמקצוע הנבחר בקרב המשתמשים. מחקרים נוספים הראו שהשימוש במערכת המבדק מקדם

את המתלבטים בתהליך קבלת ההחלטות בבחירת תחום לימודים ובחירת מקצוע (גתי, 1986; גתי ושות', 2001).

- קריאה ב'ספריית המקצועות' על המקצועות בהם רותם גילתה עניין בסיעור המוחין שערכנו, כגון משפטים, הוראת מחול/תיאטרון, פסיכולוגיה, עבודה סוציאלית, תקשורת, מנהל עסקים, יחסים בין לאומיים ומדעי המדינה. מטרת המשימה להכיר את המקצועות יותר לעומק ולהתוודע ללימוד ולעיסוק בהם. בסיום העיון במקצועות ביקשתי שתבדוק מהם תנאי הקבלה ושתכין טבלת שיקולים בעד ונגד לכל אחד מהמקצועות. סיכמנו כי נדון בכך בפגישה שלאחר המבחנים.

מניסיוני, ביצוע המשימות והתרגילים מקדם את תהליך ההתגבשות המקצועית. השילוב של המשימות-איסוף מידע על המקצועות ולמידתו; ביצוע שאלון המבדק, שמסייע לגירוי המחשבה על השיקולים בבחירת מקצוע; והשימוש ב'טבלת הבעד ונגד', בה מועלים השיקולים בכתב-מסייע בתהליך קבלת ההחלטות ועושה את התמונה לברורה יותר. טכניקה זו מוזכרת על ידי ג'ניס ומן (Janis & Mann, 1977) במסגרת גישתם לתהליך של קבלת החלטות. הם מתארים תהליך דומה לביצוע מאזן-כלי שמסייע בקבלת החלטות.

לאחר ביצוע האבחון ולאור מכלול הנתונים, חשבתי כי רותם אכן מתאימה לעבודה עם אנשים בתחומים הטיפוליים כגון עבודה סוציאלית, פסיכולוגיה או ייעוץ חינוכי, לצד פסיכודרמה או טיפול בתנועה. נראה היה שאחיה של רותם אכן הציע כיוון מתאים, בעוד תחום המשפטים שהציעה אמה, פחות התאים לה בשל הצדדים האגרסיביים שבמקצוע שפחות מתאימים לאישיותה.

בשיחת הסיכום הפתיעה אותי רותם, מאחר ולמעשה הגיעה עם החלטה מגובשת. היא פתחה וסיפרה שהיא חושבת ללמוד פסיכולוגיה, ושיתפה כי בעקבות ביצוע שיעורי הבית ובפרט הטבלה, התגבשה לגבי הכיוון המקצועי. כמו כן סיפרה רותם כי שיתפה את בני ביתה בתהליך שעברה וקיבלה גם את תמיכתה של אמה ללימודי הפסיכולוגיה.

כששאלתי אותה לאור ההחלטה שהתגבשה, מה הציפיות שלה משיחת הייעוץ, בעצם ציינה שרצתה לשתף אותי בגילוי על עצמה וגם לקבל חיזוק מהמבחנים.

כמו כן, לדבריה, המקצוע הראשון שהמבדק הראה שמתאים לה היה פסיכולוגיה וכשביצעה את 'טבלת הבעד ונגד', בכל שאר המקצועות השיקולים נגד 'הכריעו את הכף', כך שהפסיכולוגיה בלטה לחיוב.

כאשר ניתחנו את 'טבלת שיקולי הבעד ונגד' עלה כי את מקצועות ההוראה היא פסלה משיקולים כלכליים בעיקר, ואת תחומי התקשורת, מדעי המדינה ומנהל עסקים בשל פחות מעורבות וזיקה לתחומים הנ"ל. לאחר שקראה על עבודה סוציאלית, פחות מצאה רותם עניין בלימוד התחום. מתחום המשפטים היא הסתייגה בשל ההצפה בשוק, לצד הלחץ בעבודה שפחות מתאים לאישיותה. יחד עם זאת, החיסרון שבכל זאת התייחסה אליו בהקשר ללימודי הפסיכולוגיה נגע לדרך הארוכה ולכך שכדי להיות פסיכולוג, הכרחי ללמוד לתואר שני. אולם, חסרון זה לא הרתיע אותה בכל זאת לבחור במקצוע הפסיכולוגיה, לעומת יתר המקצועות שניתחה בטבלה.

למעשה, רותם אימצה באופן טבעי ווריאציה של טכניקה ה'בעד ונגד' שנומזת בספרות, כאשר שמה את הדגש על ה'נגד'. במאמרה של עוז (Oz, 1995) מתוארת טכניקה דומה ל'בעד ונגד', אך דווקא של השוואת החסרונות בטבלת השיקולים שמסייעת לקבלת החלטות, תוך 'התעלמות' מהיתרונות. לפי עוז,

רק השוואה של מה שאנו מקריבים בקבלת החלטה מאפשרת להחליט לפי מה שאנו מעריכים במיוחד.

טכניקה זו, של השוואת חסרונות ('מחיר' או 'עלות' ההחלטה), אף מזכירה את העיקרון של טברסקי וכהנמן (Tversky & Kahneman, 1991) על הרתיעה מהפסד (loss aversion), בו החלטות בד"כ נעשות יותר לפי הרצון לצמצם 'מחיר' מאשר לזכות ב'רווח'. ההנחה המרכזית של עיקרון זה היא שלחסרונות (או עלות ההחלטה) משקל רב יותר מאשר לרווחים פוטנציאליים.

בהמשך לשיחה עם רותם, הצגתי לה את תוצאות המבחנים, וחיברנו אותן למעגל חייה ולמקצועות הרלבנטיים, באופן שעלה בקנה אחד עם הבחירה המקצועית. חידדנו עוד את תחום הפסיכולוגיה ורותם התחברה ללימודי פסיכולוגיה לצורך עבודה בהמשך הדרך, בדגש על עבודה עם ילדים בתחום הקליני ו/או החינוכי.

לסיום ציינה רותם "כל מה שעשיתי עזר לגבש לאיזה כיוון רוצה ללכת, שמחה שעשיתי את זה; אני יותר מגובשת על עצמי כי לא ידעתי לאן פני מועדות, התבהרו השמים ברגע".

מחשבות בעקבות תהליך הייעוץ של רותם

- חשבתי כי למעשה זו דוגמה לייעוץ שכבר בעקבות הפגישה הראשונה התרחשה 'פריצת דרך' ע"י סיעור המוחין וביצוע שיעורי בית בהמשך. לכאורה במקרה זה המבחנים היו פחות משמעותיים, אם כי השלימו את התמונה, חיזקו את הבחירה והסירו כל ספק וכך נוצר מעבר חד מ"אין לי כיוון בכלל" בתחילת הפגישה הראשונה ל"התבהרו השמים ברגע" בסוף הייעוץ.
- נוכחתי לראות גם את חשיבות ביצוע 'שיעורי הבית' שכללו את איסוף המידע על המקצועות וביצוע 'המבדק', המקדמים את תהליך הייעוץ והגיבוש התעסוקתי. אני נוהגת להציע שימוש בכלים סובייקטיביים אלו פעמים רבות, ופעמים רבות נועצים נמנעים מביצוע ומעדיפים להישען על המבחנים האובייקטיביים, גם מתוך נטייה להחצנת האחריות והאקטיביות בתהליך על היועץ, אך אין ספק ששילוב הכלים ומעורבות הנועץ בתהליך, מסייעים לגיבוש הזהות המקצועית באופן מהיר ומלא.
- יש לציין גם שלעיתים נועצים נמנעים מביצוע טבלה בשל הקושי בהמשגת השיקולים. במקרים אלו, תפקידו של היועץ לסייע כבר בשלב זה של חקירה וזיהוי השיקולים המשמעותיים ובמקרה שביצוע הטבלה מתקיים, להעמיק בניתוח היתרונות והחסרונות באופן שיסייע בבחירה המקצועית.
- עולה שאלה גם לגבי עיתוי ביצוע שיעורי הבית, פעמים רבות ממליצים, לבצע זאת אחרי תוצאות המבחנים, אך מקרה זה ומקרים נוספים שהתנסיתי בהם, ממחישים לטעמי את היעילות בביצוע מוקדם של שיעורי הבית. במידת הצורך, בהמשך התהליך, ניתן להוסיף העמקה וכלים נוספים לחקירה עצמית ועל המקצועות, כולל ראיונות עם אנשי מקצוע במקצועות הרלבנטיים.
- חשבתי גם כי היעילות בגיבוש הבחירה המקצועית של רותם, עולה בקנה אחד עם המלצותיה של עוז (Oz, 1995) להתמקד דווקא בחסרונות בתהליך קבלת ההחלטות. באופן טבעי כך פעלה רותם, ופחות התמקדה ביתרונות של החלופות השונות.

מקורות

גתי, א. (1986/תשמ"ו). בחירת מסלול לימודים ומקצוע כההליך קבלת החלטות. פסיכולוגיה וייעוץ בחינוך, 82-101.

גתי, א., קראוס, מ., עבר-עדני, ט. וסקה, ג. (2001). תרומתן של מערכות ממוחשבות בבחירת תחום לימודים ומקצוע. אדם ועבודה, 11, 7-36.

Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.

Oz, S. (1995). A modified balanced-sheet procedure for decision making in therapy: Cost-cost comparisons. *Professional Psychology: Research and Practice*, 26(1), 78-81. doi: 10.1037/0735-7028.26.1.78

Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. *Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039-1061. doi: 10.2307/2937956

שיינו את המעצב עזרי יוסף העיין הקיבוץ של איל"ת...

המרוץ לקריירה בשוק משתנה: איך מצטרפים לצד המנצח?

יום עיון של האגודה
בשיתוף עם המכללה האקדמית נתניה

ביום רביעי, 04.05.2016

09:00 - 15:15

במכללה האקדמית נתניה

נרחיב את ידיעותינו על דרכי פעולתם של ארגונים ושל יועצים לקריירה לאור שינויים בעולם העבודה. האם הגדרת תפקידנו השתנתה או צריכה להשתנות לאור השינויים בעולם העבודה, ומהי השליחות של יועץ קריירה היום?

בין המרצים:

גיל הויזמן, מנהל: Precise Decisions, "פיתוח קריירה לעובדים מצליחים ולעובדים אחר משבר"

ענת חצבני, מנהלת ההכון התעסוקתי של מכללת אפקה, **ודקלה בר אילן**, מנהלת ההכון התעסוקתי של המכללה האקדמית למנהל: "הדברים שלא ידע" תם על משפטים, פיננסים והנדסה"

חגית סנובסקי, יועצת ארגונית, **וגלית רובינשטיין**, פסיכולוגית תעסוקתית, מנהלת היחידה לייעוץ קריירה במכון אדם מילא: "מה תפקיד היועץ בעולם העבודה המשתנה?"

יובל שפיר, יו"ר איל"ת: "גם אנחנו משתנים..."

שרית ארנון-לרנר, פסיכולוגית תעסוקתית, מנחה יום העיון

פרופ' צבי ארד, נשיא המכללה האקדמית - נתניה: ברכות

פרופ' אהרון צינר, דיקן ביה"ס למדעי ההתנהגות של המכללה: "מתאים למשרה? תלוי מתי שואלים"

עו"ד מיכל דן-הראל, מנכ"לית Manpower ישראל: "מה באמת רוצה המעסיק?"

דר' לירון ענבר, פסיכולוג תעסוקתי: "הקליינט שלי לא 'טאלנט'! מה עושים!?"

פרטים מלאים על יום העיון מתפרסמים באמצעות רשימת התפוצה של איל"ת.
מי שטרם נרשם לרשימת התפוצה מוזמן לעשות כך בהעברת מייל למזכירות איל"ת,
וסיסמה תשמח לרשום אותך: ayellett.adam@gmail.com



כתב עת לנושאי תעסוקה וקריירה הנחיות למחברים

אחת המטרות המרכזיות של איל"ת היא לקדם הפרייה מקצועית הדדית בקרב חבריה הרב-מקצועיים. אחד הערוצים החשובים הוא כתב העת **אדם ועבודה**. על כן, אנו מזמינים אנשי מקצוע, מתחום השדה ו/או המחקר, שמעוניינים לקחת חלק בכתיבה עבור כתב העת, כגון עובדים סוציאליים, יועצים, פסיכולוגים, מאמנים, אנשי השמה.

דוגמאות לנושאי מאמרים:

- סיכומי מחקרים או סוגיות תיאורטיות (מקוריים או סקירת ספרות), והשלכות הממצאים על הייעוץ או האימון התעסוקתי.
- תיאורי מקרה מהייעוץ או האימון תעסוקתי.
- תיאור כלים מארגז הכלים של יועץ לקריירה וכן תיאור התערבויות ייעוציות עם נועצים בתחום התעסוקה.
- סיכומי כנסים בינלאומיים בתחום התעסוקה והקריירה.
- זרקור על מקצוע חדש או מקצוע שעבר שינויים מהותיים.
- זרקור על מכון או ארגון בנוף הישראלי המציע שירותים תעסוקתיים שונים.
- ביקורת על ספרים או על אתרי אינטרנט רלוונטיים לתחום הקריירה.
- דרכי התמודדות עם סוגיות בחיפוש עבודה מההיבט של היועץ ו/או המאמן התעסוקתי.

קוראי **אדם ועבודה** הם לרוב אנשי שדה ויישום. על כן, חשוב שלמאמר יהיו **השלכות יישומיות** עבור יועץ או מאמן קריירה, וכן לאנשי משאבי אנוש ופיתוח קריירה וכו'.

היקף המאמרים הינו בין 1000-1300 מילים (לא כולל רשימת מקורות), אך במקרים מסוימים תישקל אפשרות למאמר ארוך יותר. מתכונת זו עשויה לאפשר למחבר לתאר תופעה, שירות, או מחקר בתמציתיות. במידה והמאמר מהווה תקציר מורחב לעבודה ארוכה יותר (כגון תיזות

ועבודות סמינריות), תהיה אפשרות לספק קישור לעבודה המלאה. חשוב להדגיש שמאמר שמסכם עבודת מחקר חייב גם לציין השלכותיו יישומיות עבור אנשי שדה הפועלים בתחום התעסוקה והקריירה.

מחברים מוזמנים לשלב במאמריהם אזורי ספרות מקצועית, כדי לבסס את הטענות וכן לאפשר לקורא העמקה בסוגייה הנדונה. המחברים מתבקשים להתאים את ציון המקורות בטקסט ואת רשימת המקורות בסוף המאמר לסגנון (APA (American Psychological Association - ניתן להתרשם ממתכונת זו מגיליונות **אדם ועבודה**, שקישוריהם מובאים להלן. אין להגיש מאמר שהופיע באותה מתכונת בכתב עת אחר.

כל מאמר יעבור עיון של לפחות שני עורכים, שיחוו את דעתם על התאמת המאמרים לכתב העת. כמו כן, ייתכנו בקשות לערוך ריוויזיה קלה ו/או התאמת המאמר לקהל הקוראים, לפי הצורך.

המחברים מתבקשים לצרף את שם כל המחברים ואת פרטיהם המקצועיים (לרבות התואר האקדמי ושייכות מוסדית/מקצועית). בנוסף יש לצרף את כתובת דוא"ל לצורך פניית קוראים.

ניתן להפנות מאמרים ושאלות מחברי המערכת, לכתובת: adamveavoda@gmail.com או לעורך הראשי: babenjamin@gmail.com

להלן קישורים לחמשת הגיליונות הראשונים של כתב העת, לעיונכם:

[גיליון 1](#)

[גיליון 2](#)

[גיליון 3](#)

[גיליון 4](#)

[גיליון 5](#)

בברכה,

ד"ר בני בנימין, פרופ' (אמריטוס) עפרה נבו



People at Work: Israeli Journal of Career Development

הכירו את המחברים בגיליון זה של

ד"ר ליאת בסיס, פסיכולוגית חברתית-

תעסוקתית-ארגונית, מנכ"לית, 'בסיס להערכה'.
מרצה במחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת
בר-אילן

✉ basisliat@gmail.com

איילת וסר, מ.א., פסיכולוגית, המכללה

האקדמית תל אביב-יפו,

✉ ayeletwaser@gmail.com

שרית ארנון לרנר, מ.א., פסיכולוגית

חברתית-תעסוקתית-ארגונית עצמאית,

✉ sarit.arnon@gmail.com

ראומה גדסי, מ.א., פסיכולוגית, דוקטורנטית

במחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת בר אילן,

✉ Reuma.gadassi@gmail.com

טלי סמני, מ.א., פסיכולוגית בהתמחות

קלינית במכון שקד. פיתוח כלי מיון, מחקר
והערכה, ב'בסיס להערכה'. מקימה ומנהלת
מרכז הורה- ילד לגיל הרך, במועדונית פוקס-

מניפה, בלוד. ✉ semani.tali@gmail.com

ד"ר עדו גל, פסיכולוג, מרצה בכיר בחוג

לשירותי אנוש, הפקולטה למדעי הרווחה
והבריאות, אוניברסיטת חיפה,

✉ iddo@research.haifa.ac.il

ד"ר נועם פישמן, פסיכולוג, חוקר בתחום

התעסוקה, מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל ומרצה

באוניברסיטת בר אילן, ✉ NoamF@jdc.org

פרופ' איתמר גתי, מומחה-מדריך

בפסיכולוגיה חברתית-תעסוקתית-ארגונית
המחלקה לפסיכולוגיה ובית הספר לחינוך
באוניברסיטה העברית בירושלים,

✉ itamar.gati@huji.ac.il